

---

Telos Vol. 2 (2): 284-301, 2000

---

# La tendencia post gerencial en la determinación de la cultura organizacional del futuro

## Post-Management Tendencies in the Determination of Future Organizational Culture

*Lucas del Moral\**

### Resumen

Este artículo nace de la necesidad de superar la falta de definición conceptual de lo que enfrentaremos en el futuro casi inmediato en el mundo de la administración de empresas y tuvo como finalidad la revisión bibliográfica desde el punto de vista del método de investigación documental-cualitativa, sobre una de las recientes tendencias de la Gerencia. Enfoca la atención sobre las tareas pasadas, actuales y futuras del *Management* y su influencia contemporánea en la determinación de la cultura Organizacional y como el nuevo fenómeno perceptual de la postgerencia del nuevo siglo afectará con la respectiva cuota de déficit conceptual, la misma Cultura Organizacional y Corporativa. Este artículo proporciona una interpretación de los investigadores y teóricos de más reciente data, que se han atrevido a advertir al mundo sobre la actual situación de la tarea de dirección de empresas. Su evolución hacia otra forma, enfoque y concepto de gerencia. Mas el autor salva asertivamente su responsabilidad en cuanto a definir lo que está ya implantado en las administraciones más avanzadas del mundo y advierte que el déficit conceptual que padece esta tendencia ahonda y profundiza su aceptación en la alta gerencia organizacional y empresarial en los países emergentes, para dinamizar el cambio necesario en su total implantación.

**Palabras clave:** Gerencia, post gerencia, paradigmas, cultura, cultura organizacional, cultura corporativa.

### Abstract

This article emerges from the necessity to overcome the lack of conceptual definition which will be confronted in the near future in the world of business management, and turned out to be a bibliographical review using documentary and qualitative research methods in reference to recent tendencies in manage-

\* Aspirante al Doctorado en Ciencias Gerenciales en la URBE. Profesor Agregado de la URBE en la Maestría Gerencia Empresarial y Tributaria.

ment. It focuses attention on past, present and future tasks and their contemporary influence in determining organizational culture, and how this new perceptual phenomenon of post-management in the new century, with its quotas of conceptual deficit, will affect the organizational and corporate culture. This article provides an interpretation of the most recent researchers and theorists who have dared to tell the world about the present situation in business management, and its evolution towards other forms, points of view, and concepts of management. The author denies any responsibility in defining or determining what has already taken in the more advanced management groups on a world level, and warns that the conceptual deficit that tendencies possess increases their possible acceptance by high management groups in emerging countries in an attempt to bring about more dynamic change through their implementation.

**Key words:** Management, post-management, paradigms, culture, organizational culture, corporate culture.

## Introducción

La administración de ayer adoleció de muchos conocimientos que conllevaron a los dirigentes, conductores, guías o manager de empresas a utilizar métodos de dirección que se basaban en formas empíricas de trabajar con personas y dirigirlas a cumplir los objetivos propuestos. Aunado a ello la falta de formación académica de esos dirigentes o directores hacía que la evolución en dicha dirección experimentara pocos cambios. En ese orden de ideas, desde antes de la Revolución Industrial, cuando se hablaba de la explotación de la tierra, de una sociedad agraria, los pocos teóricos de las ciencias de la administración, para la época sintieron la necesidad de definir las tareas y responsabilidades de cada quien en las organizaciones de ese entonces.

Reinaban otros criterios, los obreros por ejemplo, eran sujetos poco instruidos, poco adiestrados y a falta de empleos, pocos capacitados. Por lo que la labor del conductor de empresas, del director de las mismas era más difícil en el aspecto de mantener una dinamización de constante en pro de la supervivencia de la organización a la que se servía.

No se contaban con las definiciones, ni con los modernos estudios científicos llevados a cabo para conceptualizar y sustentar las diferentes teorías de la Motivación que a poco se fueron desarrollando con el avance de las investigaciones en el campo de la Psicología Industrial. Así mismo fueron innumerables los trabajos que ahondaron sobre las necesidades, expectativas, filiaciones, creencias y actitudes entre otras; que coadyuvaron a sentar definiciones sobre las teorías motivacionales que fueron desarrolladas por estudiosos de la conducta humana y de la administración y que a juicio del autor solo sirvieron de modelo de dirección de personas en momentos, países y lugares muy específicos y que no se han mantenido a lo largo del tiempo puesto que han perdido vigencia por diversos facto-

res que han inferido en su obsolescencia, entre los cuales y como principal elemento se encuentra la Cultura Organizacional de las empresas de este lado del mundo.

Así mismo las brechas generacionales del *Management* se han hecho cada vez menores en cantidad de tiempo, desde la sociedad agraria a la revolución industrial hubo más años que lo que estamos viviendo en el presente y lo que está por comenzar a desarrollar y aplicarse. Solo se puede asegurar y manteniendo el correspondiente déficit conceptual, que la Gerencia de hoy poco se parecerá a la que estará por implantarse entrado este nuevo milenio y que la resistencia al cambio de ideas campea más fuertemente en las mentes de los actuales gerentes, que los que les correspondió dirigir las empresas y organizaciones entrado el Siglo XX. Pero hay una tristemente recordada y muy actual reflexión de Senge (1992) "lo más seguro que tenemos hoy por hoy es el constante y dinámico cambio en todos los ordenes..."; a ello hay dos posibilidades, o lo aceptamos como nuestra doctrina actual y futura o la vorágine del mismo nos arropará y nos lanzará al lado del camino, para solo maltrechos y faltos de visión, verlo pasar y hablar de él como fuerza arrolladora que dinamiza la vida del hombre y su entorno.

La principal pretensión del investigador es la de primero unirse y luego apoyar intelectualmente al pequeño grupo de pensadores, teóricos e investigadores que han vislumbreado y advertido sobre el constante cambio y nuevas tendencias gerenciales; dichos pensadores hacen la salvedad que la formación y visión de los Post gerentes es algo que ya está presente entre nosotros. Pero en la lectura de este artículo se deja entrever que la mayor y más preocupante advertencia es que aceptemos el cambio en nombre de desechar viejos esquemas y romper los paradigmas que nos han maniatado, abrir la mente y el conocimiento a nuevas formas de dirigir, inevitablemente evitando ser arropados por la inercia.

Si bien es cierto se notará que el autor de este artículo toma los conceptos de **Empresas** y **Organizaciones** como sinónimos y se señala a ambos sin discriminación de función y con la inconexión del caso, aun entendiendo la definición conceptual para cada uno.

## 1. Del pasado al presente en la función gerencial

Los diferentes enfoques que en la actualidad se le han dado a la Gerencia hacen notar que los mismos han estado marcados desde hace menos de 50 años, por cambios vertiginosos que van desde la forma clásica de la Dirección, a la sistematizada adaptación de nuevos conceptos y orientaciones en el arte y ciencia de dirigir medios, equipos, maquinas y hombres hacia un fin común.

En ese orden de ideas, los actuales comportamientos en la Gerencia muestran de cerca los cambios que han introducido los investigadores y teóricos de esta ciencia; vista la trascendencia de los bruscos giros adoptados y que han impregnado de una esencia renovadora que tiende a dinamizar la Dirección, Organización, Planificación, Control y Toma de Decisiones de los Gerentes del Siglo XXI.

La forma clásica de gerenciar las organizaciones ha cambiado porque la dinámica de rápida transformación así lo exige. Unos pocos investigadores se han abocado el estudio de ese fenómeno a las corrientes o tendencias que genera la dirección de las organizaciones en su entorno interno y externo. Por lo que hay que saber interpretar a estos pensadores en su determinación de identificar las fuerzas de cambio que empujan a las mencionadas corrientes o tendencias a modificar los comportamientos Gerenciales modernos, ya que estos influyen negativa o positivamente en la Cultura Organizacional.

Al respecto, autores tales como Shein (1990), Drucker (1994, 1999) señalan que las organizaciones tienden por circunstancias propias y del entorno externo a ser más dinámicas en sus interacciones. Las Organizaciones tienden a vitalizarse. De esa vitalización se genera un principio que no es sobrevivir –hasta al fin desaparecer– sino desarrollar una alta capacidad de adaptación al medio o entorno y expandirse de acuerdo a las oportunidades externas y fortalezas internas, así como analizar con profunda reflexión sobre el aminoramiento de las debilidades internas y amenazas externas que imponen las condiciones de alta competitividad.

También cabe resaltar que las organizaciones en su afán de vitalizarse se vuelven susceptibles de adaptarse a los cambios tan violentamente que las mismas tienden a ser del nuevo tipo que en la actualidad se definen como **Organizaciones Inteligentes**. De hecho la rápida adaptabilidad así lo requiere. Más estos cambios violentos nos imponen rediseños de las diferentes tendencias gerenciales de la era moderna; en lo que pocos pensadores científicos, entre ellos Drucker (1994, 1999), Morton (1996), Rojas V (1994, 1995, 1998), Ivancevich *et al.* (1996), Hiddens (1990), Schupemter (1948), Llano (1994) y otros han denominado la era de la post modernidad. Claro está que cada uno de estos investigadores y teóricos abarcan un campo muy específico del cambio Temporal y Gerencial, ya que los mismos son una amalgama de ideas, preceptos, comportamientos, normas, valores, conductas, ambientes, condiciones y conceptos que son inferentes el uno del otro.

Por consiguiente la actual y renovadora tendencia Postmanagement involucra un concepto de cambio sustancial y revolucionario de las viejas definiciones y tareas asignadas al hombre que dirige y supervisa. Esta tendencia cuyo principio fundamental es la innovación, involucra una implosión de los viejos esquemas arrojados por el cambio arrollador de todos los factores que inciden sobre la gerencia, para producir una explosión de revolucionarias maneras, formas e ideas de acercarnos a la nueva definición de Manager futurista, para también aminorar con ello el déficit conceptual planteado por Rojas V. (1995, 1999b).

De hecho el oficio del Management del nuevo siglo que se presenta será muy diferente al actual, no se sabe cuál será su dirección y deberá adaptarse a una Sociedad de Organizaciones que tiende cada vez más a tomar decisiones de Alta Gerencia en un menor tiempo y con un criterio postinformacional.

De la misma manera, estos cambios violentos y repentinos ocurridos en tan corto periodo de tiempo dentro de la ciencia y arte gerencial de la época actual, hacen repensar la necesidad de adecuar la Cultura de las Organizaciones bajo una nueva definición, un nuevo esquema, una nueva dirección, un nuevo enfoque; con el fin de adaptar al hombre de conocimientos y al hombre de esfuerzos, en la correcta dirección hacia donde deben apuntar la visión, misión, objetivos organizacionales, valores y ética, contribuyendo a crear Organizaciones Inteligentes, que requieran de los más amplios Sistemas y Tecnologías de Información para la cada vez más acelerada Toma de Decisiones.

Al respecto las innovaciones estructurales de las que habla Schupemter (1948) 1883-1950, y que las define como “Destrucción Creativa” hacen redefinir el papel postinformacional y postcomunicacional de las organizaciones en la época de la Globalización de los mercados virtuales, (Rojas V., 1995) donde la toma de decisiones no solo se basan en estar adecuada y oportunamente informado sobre cualquier o todos los tópicos decisorios, sino más bien de contar con los medios (muchos de ellos electrónicos) que proporcionen información con alta capacidad de comunicarse con los protagonistas decisivos del acto Gerencial. De allí la importancia que la Cultura Organizacional logre adecuar a los Recursos Humanos de las mismas a los constantes y vertiginosos cambios que demandan la Ciencia y Tecnología, además de proporcionar herramientas para hacer más digerible dichos cambios.

## 2. Enfoques Teóricos

### 2.1. El actual esquema de la Gerencia

El mundo globalizado en que actualmente se desarrolla la tarea de Dirección de Empresas, ha hecho necesario e impostergable una profunda revisión de los actuales conceptos, teorías, enfoques, tendencias y esquemas sobre los que descansa esa ciencia. Con ello se quiere decir que las diferencias estructurales, de complejidad y de Dirección de las empresas de varias décadas atrás a las actuales ha cambiado tan vertiginosamente que a los teóricos e investigadores casi se les ha hecho imposible tratar de identificar, conceptualizar y evaluar dichos cambios a futuro.

De la misma manera, estos cambios hasta el presente en la dirección gerencial empresarial y organizacional han estado signados por métodos tradicionales; tal ha sido el caso del paradigma del *management* clásico y su relación con ese entorno interno y externo organizacional, donde para subsistir había que competir; el modelo que desde tiempos atrás han tomado los Gerentes se han basado en estudios científicos que no se corresponden con las nuevas realidades actuales y las que están por establecerse en el futuro no muy lejano; estos viejos modelos como los de Taylor (1910), Fayol (1920), luego Mayo y Roethlisburger (1930) en la era de las Relaciones Humanas, pasando por Mac Gregor (1960) y sus Teorías “X” y “Y”, Drucker (1964) y su Administración por Objetivos (APO), la Teoría

“Z” del Dr. W. Ouchi (1982) que explica la Dirección Japonesa basada en la confianza de las personas y el sentimiento de membresía de los que componen la organización y otros más recientes, como la Teoría “Alpha” del Dr. Francisco J. Palón Izquierdo (1995), que involucra el conocimiento volcado al trabajo en función de obtener alta competitividad; han conllevado a pensadores, investigadores y teóricos a razonar que no se puede enfrentar a la dirección de empresas en las puertas del nuevo milenio con criterios gerenciales que han servido solo para épocas, condiciones y situaciones muy específicas. Los diversos tipos, modelos y estilos de dirección de empresas en el presente tendrán que ser inevitable e impostergablemente revisados bajo los esquemas de las nuevas tendencias gerenciales postmodernas.

Ellos significa que la gerencia trabaja actualmente con paradigmas ya agotados, donde los factores influyentes del entorno organizacional varían a medida que las tendencias globalizantes ahondan en los estudios hacia el desarrollo sustentable, armonioso y futurista de los Sistemas y Tecnologías de Información (SI/TI), que ha consideración de autores de la talla de Castells (1998) han vislumbrado la influencia de los mismos en los cambios experimentados desde el pasado hasta el presente y de aquí hasta el futuro, aún no definido conceptualmente, planteándose a la vez que dichos cambios abren una profunda brecha tecnológica y sistémica entre épocas organizacionales que cada día reducen su espacio en años.

La obsolescencia intelectual, tecnológica y sistémica campea más rápidamente en los albores del nuevo milenio, por la resistencia al cambio de las ideas, más que a las formas reales y también motivado al desarrollo de estos SI/TI y su marcada influencia en la Gerencia del presente y de la que está por adoptarse –superado el déficit conceptual– se hace inevitable. Con ello se replantea lo mediático y de poca visión futurista del *Management* actual y como las organizaciones y empresas de la actualidad no pueden abordar el porvenir con viejos diseños, ya estériles por los factores endógenos y exógenos de la sociedad de Organizaciones, que como principio sustancial está el de convivir explorando nueva formas de vitalizarse y de llegar a ser más productivas. El clásico ejemplo de ello son las empresas multifamiliares que han sido las que más problemas de adaptación al cambio de la actual era moderna han presentado, debido a su compleja forma de creación y su ancestral modelo de dirección.

En el mismo orden de ideas, los ejes de coordenadas de los que trata Blake y Mouton (1964, citados por Rojas V., 1994), se centran también en la producción y las personas, a la vez que ambos se conciben como Variables que interactúan e influyen, las diferentes tareas de la Dirección Gerencial y que a la vez acrecentan la necesidad de tener un Director o Manager con formación académica, para un mejor desenvolvimiento. Los Gerentes y Directivos de empresas familiares adolecen de esta formación, su cargo es por delegación patriarcal o matriarcal, por lo que están signados a adolecer de los mínimos conocimientos que lo acercan a estos dos importantes ejes de coordenadas, que deben vislumbrarse como

unidas por un muy delgado hilo que de romperse, se estaría llevando a la organización a la debacle direccional con todo lo que ello conlleva.

Así mismo, los procesos evolutivos gerenciales y de dirección de empresas en la actualidad han hecho que las diferencias sean más notorias a futuro entre el presente y lo que está por venir que el mismo presente con el pasado, e allí la influencia marcada y precisa de los factores globalizantes de la era postmoderna que está dando paso a una sociedad postinformacional y postcomunicacional, aún por definir (Rojas V. 1999a).

De esta manera sin aún distinguir que y como debemos describir al *Management* del futuro, este tendrá que ser asimilado por los actuales Gerentes de la era Moderna, con la correspondiente cuota de déficit conceptual que ello implica. De hecho hay incertidumbre en la Alta Gerencia de importantes empresas transnacionales de la aceptación de un nuevo estilo de dirección de empresas y puede describirse o denominarse como un salto a lo desconocido, pero de cierto se tiene que ese *Management* en poco se parecerá al del presente.

Al respecto este nuevo movimiento ha sido observado por intelectuales de la administración de la talla de Drucker (1957:75), quien afirma para la época lo siguiente: "...en algún momento difícil de precisar en los últimos veinte años, hemos salido sin darnos cuenta, de la época moderna y hemos entrado en otra que ahora carece de nombre"; pero este mismo intelectual un año después utilizaba el término *Post Moderno*.

En otro orden de ideas, se debe tener claro que la misión del Gerente o Manager del futuro es la de garantizar la dinamización, vitalidad, crecimiento y desarrollo de la empresa y no su supervivencia; ello tiene obligatoriamente que modificar la conducta del Gerente actual, lo que se replantea es como conducir al grupo humano de la empresa u organización sobre la misión, visión, objetivos y valores éticos organizacionales, a la vez de formar equipos de trabajos con altos intereses personales y empresariales sin que se vea afectado el *ethos* o carácter del conglomerado humano organizacional; eso es una tarea que explica la conceptualización del manager del futuro. Por ello se sigue ilustrando que la información, el conocimiento académico, la experiencia, así como el manejo del entorno externo e interno organizacional es factor decisivo en la complicada tarea del Gerente del mañana en la cada vez más difícil función de Toma de Decisiones.

Por consiguiente, con el desarrollo acelerado de todos los ámbitos que influyen en la gerencia moderna, se puede comprobar como importante signo de cambio, que el tiempo real y justo en la toma de decisiones de la Alta Gerencia es cardinal, vigente más que nunca y muy contemporáneo; los Gerentes actuales deben sortear un sin número de nuevos imponderables para dirigir con éxito a sus hombres y mujeres hacia la consecución de los objetivos empresariales y organizacionales de la mejor forma y al mínimo costo de recursos. Los modernos SI/TI han reducido el amplio margen de tiempo que disfrutaban los gerentes del pasado para la toma de decisiones, aún cuando ello significara una reducción en comparación con la actualidad, en ganancias sobre la producción. Las decisiones tienen

en esta época de modernidad que ser ajustadas a firmes criterios de asertividad en el más mínimo tiempo, por lo que el conocimiento se transforma en un nuevo actor de preponderante importancia en el quehacer del *Management* del futuro. Es así como la Información y el Conocimiento se transforman en las más imprescindibles herramientas que conducirán al gerente hacia el norte que lo llevará con éxito hacia el cumplimiento de la misión y esa realización implica una obligación inexcusable del hombre que dirige, donde se juega al crecimiento empresarial, incluida la vitalidad organizacional.

Por otro lado, se ha pasado en corto periodo de tiempo de una manera a otra, más precisamente de un periodo a otro; inicialmente se tenía un grupo de hombres en labores de la rendimiento de la tierra, producía alimentos y no existía más que el conocimiento empírico y consuetudinario de la labor a desarrollar, sin factores tecnológicos y de conocimientos, no había Cultura de Organización, seguidamente otra época, la de diversificar, entrenar y emplear a un grupo de hombres y mujeres con altos grados de instrucción, capacitación y adiestramiento, a producir un bien o servicio con altas tasas de rentabilidad –sea empresa pública o privada– en el más mínimo tiempo. Es por ello que es sumamente peligro y riesgoso pensar que el acto gerencial es de estilo o modelo único, parecido a una fórmula química, cuyos ingredientes son siempre los mismos y en la misma proporción o cantidad para cierta nomenclatura.

Por ello, se viene sosteniendo que los argumentos de la aplicaciones de los principios de dirección gerencial han cambiado de forma y sentido en el mundo. Hoy por hoy los paradigmas de esta ciencia están rotos por la misma forma acelerada en que se modifica los conceptos de Comunicación, Conocimientos e Información en esta era postmoderna. Lo que para unos es regional para otros es global, lo que para unos es puntual para otros es general. Las corrientes de formación gerencial actualmente sufren un cambio brusco, repentino, rápido, acelerado, de allí se desprenden la particular importancia de tratar de llevar a una mínima expresión y en el más corto tiempo el déficit conceptual del que plantea Rojas V. (1995), sobre la gerencia en la postmodernidad.

De igual forma se hace necesario que en este tiempo de duras realidades e incertidumbres conceptuales se adopten criterios firmes y versados sobre proposiciones científicas que conlleven a acelerar a los investigadores a modelar un entendimiento armónico entre el presente y lo que está por venir, coadyuvando con ello a aminorar la resistencia al cambio de ideas, tendencias y conceptos sobre la gerencia del futuro.

Es ahora que se sabe que en los esquemas de las nuevas tendencias en cuanto a teorías organizacionales, no se puede permitir que la Sociedad de Organizaciones (Drucker 1994) con claros conceptos de cooperación y no competitividad, de productividad con bienestar de personal laboral y no de explotación del hombre, sean en el futuro dirigidas con los viejos diseños gerenciales actuales.

La organización del futuro será más virtual, dinámica y vitalizadora que la que actualmente existe. Resulta obvio por lo tanto que las organizaciones y em-



presas experimentarán más presiones que nunca antes en su historia para aumentar su eficiencia y su productividad. También parece bastante claro que no podrán mantener las mismas estrategias de negocios que tenían en épocas de crecimiento económico y estabilidad de los mercados; hoy las depresiones económicas en los países que gobiernan la economía mundial se han hecho sentir en todo el orbe. Por otro lado, una gran variedad de fuerzas hará que quienes han fundado las empresas y organizaciones y las hayan dirigido desde sus inicios hasta nuestros días no sean quienes tendrán a su cargo la entrada de estas al siglo XXI. Pronosticar acertadamente como serán los modelos gerenciales de organizaciones y empresas virtuales del futuro es una tarea muy difícil, casi como imposible. Identificar como no pueden seguir siéndolo no lo es tanto.

## **2.2. Una visión de cambio en las organizaciones del siglo XXI**

La palabra “Moderno” casi siempre sugiere situaciones de cambio de sistemas, de estructuras físicas formales, de máquinas, de tecnologías, de reduccionismo –mano de obra laboral y de espacio físico– sobre todo. Genera una muy alta expectativa de que algo se va a eliminar y se va a construir algo nuevo en su lugar, que las reglas de juego actuales ya no regirán los mercados, los negocios, las formas de cumplir los objetivos y muchas otras cosas no tendrán el mismo sentido. Hay también la creencia de que algo va a ser extirpado de raíz y en lugar de ello vendrá algo que mejorara o reducirá lo antes extirpado. Pero pocas veces el “cambio” se asocia con ideas concretas y específicas de rectificación, en la adopción de nuevas creencias, normas, valores, conductas y actitudes de la gente de las organizaciones. Al respecto es más fácil plantearse el cambio de formas modificando la realidad existente que introducir y aceptar cambios en las ideas, creencias, actitudes y pensamientos de las personas.

Paradójicamente este punto de vista, resulta útil para comprender las implicaciones y las trabas que realmente tienen que ser superadas para postmodernizar la gerencia y por ende, las organizaciones de una nación, ya que han sido un tanto menos ventilado, difundido y estudiado. En efecto desde hace algún tiempo, sin precisar aún, se han estudiado, analizado y descifrado los requisitos que deben tener las instituciones modernas en términos de conductas de los individuos y de comportamiento organizacional para adentrarnos a vislumbrar lo que debemos abordar en el futuro, como lo es la relación Gerencial con respecto al establecimiento de la Cultura Organizacional.

Es indudable que los cambios que deben enfrentar las organizaciones repercutirán en varios aspectos y en la manera de estructurarse internamente. Ningún teórico del tema organizacional se adentraría a abordar un juicio concreto de lo que está por definirse a futuro sin por lo menos establecer las hipótesis que lo llevarían a una comprobación exacta del comportamiento de los nuevos modelos gerenciales del Siglo que está en puerta. No es probable que la Alta Gerencia de las empresas cambien de conceptos y paradigmas sin que este cambio repercuta con variadas consecuencias sobre la organización. Es también cierto y razonable

suponer que una alta prioridad en el aumento de la productividad y la disminución de los costos de producción, como consecuencia de la adopción de nuevos patrones de dirección en la gerencia postmoderna, no obligue a la alta cúpula de las mismas a revisar y modificar su funcionamiento interno (Follari y Lanz, 1998).

Inclusive la modificación de la figura de la organización o empresas que inicialmente suelen parecer poco relacionados con su estructuración pueden forzar a cambios radicales y sustanciales importantes dentro de su desenvolvimiento como entidad, también dentro de su recurso humano, de hecho puede influir dentro del ambiente laboral interno, ser percibido positiva o negativamente dentro de su cultura organizacional y estos afectar los Sistemas de Información; en general producir un vuelco total de eventos de cambios o modificaciones de impactos organizacionales impredecibles.

En tanto también es cierto que estos cambios de los que se habla en el párrafo anterior producen modificaciones sustanciales en los sistemas financieros de las organizaciones afectadas, originando una reacción en cadena que a la vez repercutirían en los diferentes ámbitos de dichas entidades estructurales y en ello se quiere progresar en lo definido por el Dr. Luis Rodolfo Rojas Vera (1995, 1999b) como una tendencia clave de la Gerencia Postmoderna “El sutil y dramático déficit conceptual”, pues debemos enfrentar lo que está por venir con un desconocido y aún no aplicado concepto, que hace a cualquier dirección o rumbo que se tome y diferente al actual sea el norte a seguir; en ello se debe ser muy cuidadoso, no hay oportunidad para el error, si lo hacen la debacle estará detrás de la puerta y a la espera de cobrar con creces nuestra resistencia al cambio intelectual y sistémico. Por lo que se puede explicar la conducta humana de resistencia a lo normalmente establecido como consecuencia de que paradójicamente se puede asimilar con más prontitud los cambios de formas que los cambios de ideas.

### **2.3. De la cultura organizacional a la organización pluricultural**

Las conductas de los pueblos, sus creencias, sus normas, sus valores, sus actitudes hacen remembranza a su cultura, unas muy ancestrales y otras de nueva data; pero siempre distinguen a una ilustración de la raza étnica que la práctica. Al igual ocurre con las organizaciones, esa serie de creencias, normas, valores, conductas y actitudes definen las bases sobre las cuales se parte para unificar los criterios existenciales de la misma y que como cuestión importante son aceptados en menor o mayor grado por todo el conglomerado humano que la integra.

Desde hace algún tiempo la Cultura Organizacional ha sido estudiada por diferentes teóricos de la Administración y Organización, quienes han dedicado gran parte de la faena realizada a detallar con lujo de detalles los diferentes comportamientos grupales de los sujetos interactuantes en el establecimiento de ese fenómeno llamado Cultura Organizacional. Sobre este tópico hay definiciones muy sencillas, entre la que podríamos citar la propia del autor, señalando que es la forma de comportarse el conglomerado humano de la organización, tanto indivi-

dual como colectivamente, en función de creencias, normas, valores y actitudes pre-establecidas y ésta debe ser internalizada por cada uno de los miembros de dicha organización.

Las organizaciones actualmente se basan en la adopción de una Cultura Organizacional fuertemente enraizada y compartida por todos los integrantes de dicha organización. Visto de esta forma Viedma (1992:37) señala que la Cultura Organizacional es: “Un conjunto de valores, formas materiales y espirituales compartidas por todos los miembros que componen la organización y se transmite de grupo en grupo humano”.

He allí su papel regulador en el comportamiento organizacional; lo que encierra a los factores tales como el conjunto de conductas individuales, el clima laboral interno y la percepción de ambos en las relaciones grupales e individuales, sean estas formales e informales y que surgen de la diaria interacción de sus miembros.

Dentro de este marco, Escobar (1992) nos señala que la Cultura está integrada por los Valores Humanos que le dan a la vida el sentido y la finalidad existencial y que son importantes para mantener con intensidad su valía, además de ser compartida por cada uno de los que integran una comunidad. Por ello se mantiene la idea que también la Cultura de las Organizaciones se mantiene basándose en creencias, normas, valores, actitudes y conductas que reflejan el interés común existencial o razón de vida organizacional.

Hasta principio de los años ochenta la cultura organizacional de la mayoría de las empresas y organizaciones mundiales trabajaron sobre el **compromiso dinámico**. Este compromiso hacía partícipe y responsable al trabajador de establecer con su conducta individual y con ello la sumatoria que determinarían el comportamiento organizacional global; base sobre la cual se podrá establecer la cultura organizacional. Pero ¿cuáles son los actores que permiten que exista una Cultura Organizacional? En primer término, las creencias individuales, grupales y organizacionales, en segundo término, las normas rectoras de los valores y estos a su vez de las actitudes y conductas individuales y grupales. Pero también existen otros actores importantes del fenómeno llamado Cultura Organizacional y estos son a criterio del autor los siguientes:

- La Comunicación como el proceso que permite trasladar dicha Cultura de una generación a otra.
- La Percepción Individual y Grupal. De cómo se asimila a la realidad verdadera y forma un proceso intrínseco, el criterio y concepto de esa Cultura Organizacional.
- La Información como reguladora de la Percepción de la Cultura y como canal técnico de la Comunicación.
- El Conocimiento, como vehículo propulsor de alimentación, mejoramiento y de transcripción de una generación a otra.

Hay sin embargo la afirmación de Wisdow (1998:3) que señala que “La Cultura Organizacional desarrolla una serie de códigos que alimentan o suprimen

ciertos tipos de comportamientos, que ofrecen a los empleados estabilidad y familiaridad”. Entonces se puede reafirmar que la Cultura Organizacional se ejerce a través de la Comunicación, se basa en la Información, es perceptible, y como punto de importancia, tiene una marcada influencia e interrelación con el sentido de pertenencia o membresía de la comunidad humana organizacional.

Pero contrariamente a lo que se establecía en los años 50 como Cultura Organizacional, que no era más que el conjunto de creencias basadas en principios organizacionales de administración y gerencia de la época y que correspondían a todos los miembros de una organización; hoy existe una gran fisura en la significación más intrínseca de este concepto en la actual Sociedad de Organizaciones.

Actualmente hay unos conceptos que refleja una amalgama de corrientes de conocimientos que hacen que la Cultura Organizacional en cuanto a sus creencias, valores, normas, conductas y actitudes, varíen de acuerdo a las percepciones, intenciones, estímulos, motivaciones e impulsos de las personas. Son las personas las que determinan el establecimiento de una Cultura Organizacional, cada quien con condiciones particulares, por ello que en la actual Sociedad del Conocimiento (Drucker, 1994), con cambios repentinos y violentos, de aceptación de nuevos patrones de dirección y de conductas, tales como el papel de la mujer en las altas funciones directivas de las empresas y organizaciones; hacen repensar que ya no hay sino que adaptar la Cultura Organizacional al mismo avance de los cambios y nuevos conocimientos de las personas.

Aunado a ello, la Cultura se transmite hacia afuera de la empresa para transmitir su imagen pública, lo que ahora se denomina imagen corporativa. Es por ello que muchas empresas privadas y muy pocas públicas –quienes adolecen de las nuevas teorías organizacionales– cuidan y son celosas de cumplir cabalmente con los preceptos de su Cultura Organizacional o Corporativa, ya que la competitividad se mide también en los valores que comparten los empleados y que se traducen en el éxito organizacional.

Por otra parte, la sociedad del conocimiento de la que explica Drucker (1994), maneja la noción que la misma está constituida por dos clases, a saber: **los trabajadores del conocimiento**, de donde se parte de la premisa que las creencias puedan estar más arraigadas a nuevos cambios conceptuales o paradigmáticos y **los trabajadores de servicios** cuyo acceso al conocimiento que modela las conductas es más difícil de obtenerlo y aún más difícil de manejarlo y asimilarlo.

De otro modo, se puede puntualizar la relación entre la Comunicación, la Percepción y el Entendimiento humano en la definición sobre Cultura Organizacional de Robbins (1996a:686) donde señala que “La Cultura Organizacional es un conjunto de significados compartidos dentro de la organización”. Por lo que se puede presumir que el nivel del Conocimiento difiere la percepción, el entendimiento y la utilización de la vía más expedita de comunicación para lograr la comprensión de dicho conjunto de significados. Se estaría hablando entonces de una forma de Pluricultura Organizacional, dotadas de niveles, de significados propios, entendimiento y percepción.

En otro orden de ideas, un cambio, por ejemplo, en la estructura formal de las organizaciones (quien es el jefe de quien, quien es responsable de que, a quien hay que informarle de que) es un cambio palmario, muy manifiesto, en principio, no requiere de mucho tiempo para asimilarse y adaptarse, salvo el nivel que involucre dicho cambio. No así, el cambio impetuoso en los valores, actitudes y reglas informales según las cuales los individuos se comportan dentro de la organización, se lleva a cabo a través de procesos menos visibles, más intangibles y tarda mucho más tiempo en asimilarse. Es interesante notar que para el desempeño de la empresa estos cambios sutiles y nada bruscos en su Cultura Organizacional pueden ser, paradójicamente, mucho más necesarios y urgentes que las modificaciones en los aspectos formales y concretos de la organización. En este sentido, cabe deducir que las empresas y organizaciones tenderán a experimentar ciertas modificaciones en sus valores organizacionales básicos y en las actitudes que durante mucho tiempo predominaron entre sus gerentes.

Al respecto Costa (1993:77) señala la Cultura Organizacional como “Una ecuación simple de identidad organizacional basada en creencias, valores, comportamientos como indicadores de la misma; esta ecuación se resume como: el propio ser o ente más su identidad”. Por lo que se deduce que los valores personales de cada integrante de la organización entran en conjunción con los valores organizacionales para determinar el seguimiento y acatamiento de las normas, para la manifestación de actitudes con el fin de sumar cada una de las conductas personales al comportamiento organizacional.

Los aspectos formales de la Cultura de la Organización hacen ver que ésta puede ser visible, palmaria y manifiestamente abierta a los cambios experimentados con motivo de la alimentación del conocimiento de los hombres y mujeres que la asimilan. Estos aspectos formales tales como las metas u objetivos, tecnologías, estructura, política y procedimientos y recursos financieros pueden estar sujetos a la interpretación variada y cambiante de los conocimientos sobre la premisa de un mayor campo informacional y comunicacional de los mismos. Los aspectos informales de la Cultura Organizacional tales como las percepciones, actitudes, sentimientos, valores, interacciones informales, normas de convivencia en grupo entre otras, pretenden ser asimiladas por los sujetos sin diferenciar el grado de conocimiento, solo en ellas influyen la parte subjetiva de la misma.

Por lo tanto hay que entender que la Cultura Organizacional es la manera de como la organización ha asimilado como debe manejar su ambiente interno y externo y en estrecha relación con la norma de convivencia grupal. Ello encierra los **valores organizacionales** dentro de la cual se modelan las conductas grupales, porque dichos valores compartidos por un grupo de personas que integran una unidad de producción de bien o servicio llamado organización o empresa –según sea el caso y de acuerdo al enfoque sociotécnico de Tavistock– expresan la aceptación de creencias y normas compartidas.

Pero contrariamente a lo antes expuesto, Alvénsson (1993) señala en sus tres tendencias gerenciales en torno a la Cultura Organizacional que la misma puede tratarse como un agente externo susceptible de ser medido o tomar algún

valor y que a su vez dicha Cultura puede ser transmitida a la organización por los miembros que la integran. Aquí se observa que la Cultura Organizacional no sólo la define la empresa en términos perceptibles y no cuantificables, imponiendo las creencias, normas, valores, actitudes y conductas de cada sujeto, sino que estos como unidad independiente el uno del otro y a la vez como conglomerado social interaccionan en los distintos niveles jerárquicos, creando el ambiente, definiendo comportamientos, donde encontraran cimientos los valores sobre los que se edificará la Cultura Organizacional.

Al respecto Geert Hofstede (1984, citado por Alvensson, 1993), señala que la conducta de los sujetos en la definición de la Cultura Organizacional se cuantifica por tres patrones, estos son:

- El ser humano en sí.
- El Conocimiento personal de cada sujeto y el modo de utilizar dicho conocimiento en la implantación de la Cultura y
- La personalidad de cada sujeto integrante del conglomerado social de la organización.

Retomando la investigación de las tendencias gerenciales de Alvensson (1993) en torno a la Cultura Organizacional, señala que la misma se basa en creencias, normas, valores y actitudes impuestas como agentes endógenos. O sea se desarrolla a partir de la dinámica vitalizadora interna de la organización y es la misma quien al final la impone. Los sujetos la asimilan del entorno organizacional y la adaptan a manera propia, modificando la forma de percibir la Cultura Organizacional entre uno y otro sujeto. Por ello en este caso no es susceptible de ser cuantificada, por lo que solo se puede señalar que es percibida en mayor o menor cuantía según sea el grado de percepción y conocimiento del ente receptor.

La tercera tendencia de la Cultura Organizacional de la que nos habla Alvensson (1993) la refiere a que puede ser percibida dentro de los procesos formales e informales de la empresa, es decir en todos los niveles y estratos de la misma. Cabe señalar entonces que la Cultura Organizacional está influenciada por factores exógenos tales como los códigos y símbolos creados y utilizados en comunicarla a todos los sujetos, de generación en generación, el conglomerado social donde se aplica (el entorno), la tradición histórica y evolución de la organización (sus directores y presidentes pasados y los Manager de hoy); así mismo otros agentes exógenos que la influyen son los Sistemas y Tecnologías de Información (S/I y T/I), Mercados, Competitividad y Capacidad de posicionamiento del producto en el Mercado Global. Por lo que la Cultura abarca las eventualidades afectivas de los sujetos y estos lo expresan tal y como lo perciben.

## **2.4. La organización y su cultura corporativa**

Dentro de la organización, cualquiera sea su tipo de estructuración, uno de los aspectos de mayor relevancia e importancia que debe ser analizado para lograr la competitividad de la misma es la Cultura Corporativa, definida en los términos de actuar y de hacer las cosas en el ambiente de trabajo, y que está representada en

los sujetos que laboran dentro de la empresa y que conforma el público interno, manifestándola hacia afuera y dando la imagen de la organización al entorno empresarial y a la colectividad de clientes externos.

En reiteradas oportunidades se ha sostenido que de la proyección de una sólida Cultura Organizacional hacia dentro y hacia fuera, dependerá el éxito de la organización ante el mercado, que será finalmente el que juzgue y le otorgue credibilidad en el sector productivo-económico-empresarial al cual pertenezca. En el complejo mundo organizacional con las categorías de las empresas productoras de bienes y servicios –empresas privadas y públicas– se hace necesario definir la Cultura Corporativa en base a sólidos valores institucionales que la distingan de las demás de la misma industria.

Por ello hay que prestar la mayor importancia a la Cultura enraizada en los valores personales de los sujetos miembros y los valores empresariales y productivos, se habla entonces de una Cultura compartida o Cultura sobre la base de los valores que coadyuvan a distinguir a las empresas por la alta calidad del bien o servicio producido con elementos que añadan valor a dicho bien, lo que redundara en la demanda que el mismo tenga en el mercado, haciéndolos más cotizados que los mismos producidos por la competencia.

De este modo, en el establecimiento de la Cultura Corporativa es de importancia capital la manera de actuar tanto individual como colectivamente de cada uno y de la totalidad de los empleados, lo que en primera impresión refleja el poder para resolver los problemas; y si este poder se encuentra en sintonía con la misión Corporativa de la organización, se deberá partir de la idea de formular una misión que realmente represente lo que se espera alcanzar dentro del mercado al cual pertenece la misma. Y si finalmente se logra definir hacia dónde se va y qué es lo que quiere la organización, ya se encontrará en condiciones de diseñar lo que será su Cultura Corporativa, y la proyección que de la misma harán sus empleados.

En ese mismo sentido, se puede afirmar que no es conveniente que una empresa determinada no este clara acerca de sus políticas en materia de Cultura Organizacional, pues esto trae como consecuencia un caos dentro de las normas que permiten actuar de manera cónsona en un ambiente laboral, y que responden a la misión de la organización para la cual trabajamos.

Al respecto Cornejo (1995b) señala la necesidad de estructurar cambios, que solo los momentos de crisis generan y estas marcan el devenir de modelos para propiciar dichos cambios, ya que los mismos producen desordenes y caos en toda la estructura organizacional si no se logra dominar la resistencia o falta de adaptación al mismo. Para ello es imprescindible una sólida Cultura Corporativa que implemente entre sus normas de constante aplicación la adaptación al cambio como algo que está en el proceso lógico y continuo de la organización y que se puede adoptar como habitual. En ese orden de ideas se cita a Senge (1992) quien afirma, “En la organización no hay nada más seguro que el constante cambio”.

Finalmente, no hay que olvidar que la Cultura corporativa y éxito empresarial se unen en una ecuación que apunta, sin lugar a dudas, al liderazgo del mercado, al posicionamiento del bien o servicio producido, que será a fin de cuentas, el que dictamine nuestro comportamiento en el convulsionado escenario económico actual.

### **3. Metodología de trabajo**

En este artículo se utilizó el método de investigación documental-cualitativa a través de las lecturas de las fuentes bibliográficas primarias del tema en estudio. Así mismo se establece como básica por su método, dicha investigación persigue el progreso científico sin interesarse en la satisfacción de necesidades o solución de problemas. A lo largo de la aplicación de la metodología documental se sometieron a análisis textos, citas electrónicas, folletos y artículos científicos, diarios especializados en el tema, investigaciones científicas, publicaciones periódicas de más reciente data sobre el tema tratado, consultándose clásicos sobre este problema, tales como Drucker (1994), Castells (1998), Llano (1997), Hiddens (1990), entre otros.

El esquema de trabajo seguido en la presente investigación fue el siguiente:

1. Se definió el tema de investigación de acuerdo al problema documental planteado.
2. Se localizó y categorizó las fuentes bibliográficas sobre el problema planteado.
3. Se seleccionó la información que nutrió la investigación, de acuerdo a su importancia y data.
4. Se analizó e interpretó las distintas referencias bibliográficas existentes.
5. Y se presentaron conclusiones.

En ese orden de ideas, la presente investigación presenta una revisión y análisis de la bibliografía de nueva data sobre una de las más importantes tendencias definida por Rojas V. (1998), como lo es la Post Gerencia y su influencia en la determinación de la Cultura Organizacional y Corporativa de las Organizaciones de este nuevo siglo y milenio.

### **4. Conclusiones**

De las transformaciones que el mundo administrativo ha sufrido en las últimas décadas, un aspecto importante y difícil de apreciar es el cambio de la Cultura Organizacional. Ese cambio ha estado signado por las pocas evoluciones dinámicas que han emprendido los Gerentes y Manager de la era Moderna. Hay sin embargo la intención de un muy reducido grupo de pensadores administrativos sobre la alerta que el cambio de paradigmas, enfoques y tendencias ha comenzado a gestarse sin que sea percibido por nosotros.

Así mismo un importante momento y factor de cambio se refiere a la manera de como se organizan, se toman decisiones, de como se estructuran, de la forma de conformarse internamente, de las formas de resolver los imprevistos, hasta



de como es la forma de vestirse y contestar un teléfono hasta de como miden la productividad las empresas y organizaciones. Los cambios de Tecnologías y Sistemas son más constantes a finales del siglo que término que el resto de lo que se tardó la organización de ayer de pasar de la Revolución Agraria a la Revolución Industrial. Pero ello ha alterado la forma de conducir la Cultura Organizacional hacia nuevos enfoques. Y se puede afirmar con ello que los cambios experimentados en la Gerencia o Dirección de las Empresas han sido mayores y más continuos que los experimentados en la implantación de una nueva definición, modelo, estilo, tendencia o enfoque de lo que le corresponde a la Cultura de las Organizaciones jugar para la vitalización y dinamización organizacional, dado a que su mantenimiento es indispensable y necesario.

En otro orden de ideas, ante el anterior planteamiento del artículo se define los cambios a los que ha estado sometida y la forma en que los *Management* han de asimilar las nuevas tendencias Gerenciales. La era Postmoderna nos arroja sin que nadie lo advirtiera, más aún lo definiera; sobre ello hay una profética definición que la brinda Peter Drucker (1957) en su libro "La Gerencia de Empresas". Pero como enfrentar dos cuestiones importantes; la primera el déficit conceptual y segunda la adaptación temprana y rápida de la Cultura Organizacional a la nueva forma de dirigir, administrar, supervisar, liderizar y controlar las organizaciones.

Al respecto se puede referir que los cambios experimentados en la Gerencia entrado este nuevo milenio han sido de más larga forma en las ideas, que de tiempo, por lo que la adaptación de nuevos conceptos de Cultura Organizacional no han ido a la par de los mismos, produciéndose una brecha entre ambas que hacen que una variable incida sobre la otra, creando una rara dependencia que a la vez dificulta su interpretación ya que no se puede modelar una Cultura Organizacional influida por los constantes cambios en las formas de dirigir.

## Referencias

- Aguado, R. [www. //spin.com.mx /rjaguado/ cultura.html](http://spin.com.mx/rjaguado/cultura.html) 04/12/99.
- Aguado, R. [www. //iansuca. Javeriana.edu.co/educonti /c00228](http://iansuca.javeriana.edu.co/educonti /c00228) 04/12/99.
- Alvensson, M. (1993). **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge University Press. Págs. 1-11.
- Cabañas, G. (1998b). La Identidad que se ve. Diario **El Nacional**, Sección Misión e Imagen, Cuerpo "F", Mes de Diciembre.
- Castells, M. (1998). **La era de la Información**. 3er Vol. Edit. Alianza.
- Chun W.C. (1999). **La Organización Inteligente**. Edit. Oxford.
- Cornejo, G. (1995). **La Cultura Corporativa**. Edit. Trillas, México.
- Costa, J. (1993). **La Identidad Corporativa**. Biblioteca Internacional de la Comunicación. Edit. Trillas, México.
- De Faria, F. (1995). **Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral**. 1ª edición. Edit. Limusa.

- Doyle, J. [www.Geocities.com/Athens/Parthenon/6248/doyle.htm](http://www.Geocities.com/Athens/Parthenon/6248/doyle.htm) 24/11/99.
- Drucker, P. (1957). **La Gerencia de Empresas**. Edit. Sudamericana.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista**. Edit. Norma.
- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de los Gerentes del Siglo XXI**. Edit. Norma, Colombia.
- Escobar, G. (1992). **Ética**. Edit. Mac Graw-Hill, México.
- French y Bell (1995). **Desarrollo Organizacional**. Edit. Prentice-Hall.
- Follari, L. y Lanz R. (1998). **Enfoque sobre la postmodernidad en América Latina**. Edit. Sentido Transdisciplinario.
- Hamton, D. (1996). **Administración**. Edit. Mac Graw-Hill.
- Llano C. (1997). **El Postmodernismo en la Empresa**. Edit. Mac Graw Hill.
- katzenbach J. (1998). **Equipos de Alta Gerencia**. Edit. Norma.
- Ivancevich *et al.* (1996). **Las Organizaciones (Conductas y Cultura)**. Edit. Prentice Hall.
- Ivancevich *et al.* (1995). **Las Organizaciones (Comportamientos)**. Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. 7ma. edición. Edit. Prentice-Hall.
- Rojas L.R. (1994). El Gerente: Paradigmas y retos para su formación. *Rev. Encuentro Educativo* 1(1): 1-28.
- Rojas L.R. *et al.* (1995). Empresa y Comunicación: Hacia una Teoría del Postmanagement. *Revista de Ciencias Sociales*, FCES, LUZ 5.
- Rojas L.R. *et al.* (1999c). La Visión y la Comunicación en la Gerencia. *Revista Opción* 15(28): 29-58.
- Senge, P. (1992). **La Quinta Disciplina**. Edit. Granica. Buenos Aires.
- Shein, E. (1982). **Las Organizaciones (Estructuras)**. Addison-Wesley.
- Shein, E. (1990). **Consultoría de Procesos**. Addison-Wesley.
- Stoner J. *et al.* (1995). **Administración**. Edit. Prentice-Hall.
- Maristany, J. [www.jaimemaristany.com.ar/maristany/español/temacambio.htm](http://www.jaimemaristany.com.ar/maristany/español/temacambio.htm). 25/11/99.
- Monografías, [www. Monografías.net/ Trabajos/ Postmoderjuv/ postmoderjuv.shtml](http://www.Monografías.net/Trabajos/Postmoderjuv/postmoderjuv.shtml) 29/11/99.
- Ohmae, K. (1982). **La Mente del Estratega**. Edit. Mac Graw-Hill.
- Ouchi, W. (1982). **La Teoría "Z"**. Edit. Orbis, Barcelona.
- Viedma, J. (1992). **La Excelencia Empresarial**. Edit. Mac Graw-Hill.
- Wisdom Gestao Organizacional Ltda (1998). Study of Climate and Organizational Culture. [Http://www.babelfish.altavista.com/ggi-bin/traslate](http://www.babelfish.altavista.com/ggi-bin/traslate), 1-6. 29/11/99.